

Az ezt követő fejezetet olvasva igencsak sajnáljuk, hogy az nem tudott sokkal, sokkal hosszabb lenni: ez a római civilizáció itáliai emlékeit vázolja fel. Tételei: Itália politikai szervezete • Aosta – őrhely az Alpokban • Hadrianus villája • a pompás császári rezidencia • Ostia – Róma forgalmas kikötője • Herculanum – a titokzatos város • Pompei – a vulkáni hamuból újjáéledt város. Ez utóbbinál a híres falfestmények és mozaikok képei mellett egy négy egybefüggő oldalas színes rajz egy pompeji domusról.

Az utolsó nagy témakör a Római Birodalom és hatalmi központjainak bemutatása. Szükségképpen ismét csak néhány tollvonással sorakozik itt egyebek közt Tarragona, a kikötő • Merida, a veteránok városa • Nîmes, Gallia Narbonensis büszkesége • Orange, Caesar kolóniája • Trier, a késői császárkor városa • Britannia és a Hadrianus-fal • Athén • Ephesus, Artemisz kedvenc helye • Sardis, a legendásan gazdag város • Baalbek • Caesarea, Palestina kiötteje • Palmyra, a sivatagi metropolis • Gerasa, a karavánközpont • Africa provincia, Róma magtára és benne • Timgad, Traianus veteránjainak vonalzóval tervezett városa • Sabrata, az emlékművek városa • a márvány Leptis Magna • és egy földművelő központ, Sufetula.

Osman Péter

Kocsis Éva–Szabó Katalin

A POSZT-MODERN VÁLLALAT

Tanulás és hálózatosodás az Új Gazdaságban.

Oktatási Minisztérium, Budapest, 2000. 310 old.

A vállalatokat az elmúlt tíz évben ért kihívást jól érzékeltető hasonlattal – ha úgy tetszik példalózással – kezdi a könyvet jegyző szerzőpáros. Az ipari forradalom előtt az angol vidéket a gyapjas lepkék két fajtája népesítette be, az éjfekete és a tarka (fekete-fehér). Utóbbi jelentős előnyben volt a megmaradásért folytatott küzdelemben, hiszen az adott környezetben nehezebben vették észre. Ám az ipari forradalom eredményeként a vidéket ellepő korom gyökeresen változtatott az életesélyeken, a szürke környezetben kevésbé feltűnő fekete példányok javára.

Valami hasonló történet-történt a vállalatok világában is, ahol a konkurencia, a létért való küzdelem erősödése nyomán a szemünk láttára dőlnek össze egykor oly büszke vállalatóriások, rendülnek meg szilárdnak hitt gazdasági intézmények, s mindez rendkívüli sebességgel történik. A szerzők könyvük megírásának fő indítékát abban jelölik meg, hogy bebizonyítsák: a fejlett világban végbemenő átalakulás nem kaotikus események láncolata, hanem az Új Gazdaság kialakulásának a következménye, mely eseményeket vállalati metszetben kívánják bemu-

tatni. A szerzőpáros hosszú kutatómunkája eredményeként született könyv ennek megfelelően a vállalat, a mikrovilág szintjén keres választ arra, hogy miért vált a tanulás a legfontosabb tevékenységgé a vállalatban, miért beszélnek manapság az üzleti világban élethosszig tartó tanulásról? Miért fontos, hogy ne csak tanuljunk, hanem villámgyorsan felejtünk is?

A könyv kilenc fejezetében e gondolat sor alapján járják körbe a szerzők az általuk egy témafüzérre vett kérdéskört. E könyv csak a tanulásról és a hálózatokról szól, semmi másról – fogalmaznak a könyv írói. Az üzleti világ szinte valamennyi fontosabb újdonsága egyrészt a tanulás terhodítása, a tanuló szervezetek, az ún. tudás alapú gazdaság kialakulásának, másrészt ugyanezen folyamat eredményeként a hálózatosodásnak a következménye. Az agy, a szellem legfőbb termelési tényezővé válásának eredménye a merev hierarchikus szervezetek, az egyértelmű határokkal és szilárd struktúrákkal leírható vállalatok fellazulása, a többnyire az egész földet felölelő hálózatosodása. E két tendencia, jelenségcsoport a szerzők értelmezése szerint az Új Gazdaság két oldala. A termelés jelentős részben tanulássá válik, s megtalálja azt az adekvát szervezeti formát, amely a lazán kapcsolódó beszállítók hadával nagyobb mozgásteret nyit a szervezetek együttműködése számára.

Akad néhány további trend, melyek jól elhelyezhetőek a tanulás és a hálózat koordinátatengelyei közötti térben. Ilyenek a virtualizálódás, a termékek, a termelés dematerializálódása, a minőség és a választék fontosságának rohamos térnyerése,

az idő, a reakciósebesség hallatlan felgyorsulása, illetve lerövidülése. Mindezekből a trendekből fontos következtetések adódnak az Új Gazdaságban működő vállalati szervezetre. A hierarchikus, tekintélyelvűre épülő szervezeti formák teret vesztenek, a rugalmas szervezetek pedig térben változatos alakzatokat vesznek fel. Sokan e jelenségek súlyát kisebbiteni próbálják, mondván, mindez csak felfújtt luftballon, divat, a változások jóval szerényebbek. Hiába beszélünk információs társadalomról, digitalizált világrendszerről, amikor a Föld lakóinak kétharmada még a telefonról sem hallott. A könyv szerzői nem vitatják, hogy a világ kettéhasadása információs szegényekre és gazdagokra egyike a jövőt meghatározó legégetőbb problémáknak. A világ nem egyformán gyorsul mindenki számára, ám ez mit sem változtat azon, hogy a nyolcvanas évek elején három dél-magyarországi megye az egy főre jutó telefonkészülékek számát illetően az afrikai átlag alatt volt. Ma viszont közelít az európai átlaghoz. Az információs szegénység tehát nem egyszer s mindenkorra adott tény, az információs forradalom olyanokat is magukkal ragadhat, akik sokáig a sor végén kullogtak.

A könyv első hét részében azokról a globális áramlatokról esik szó, amelyek az utóbbi két évtizedben átrendezték a vállalatok arculatát, működésük módját. Szabó Katalin és Kocsis Éva előljáróban vállalati példákön mutatják be, milyen is az a tanuló vállalat. A vállalatok persze mindig is alkalmazkodtak a viszonylag lassan változó piaci viszonyokhoz, napjainkban viszont az át-

alakulás sebessége miatt a tanulás vált a cégek központi feladatává. A szerzők által bemutatott négy vállalatnál – Siemens, Panasonic, Motorola, valamint Matsusita – közös a humán tőke kitüntetett szerepe, a termelés egyedi fogyasztói igényekhez szabása.

A tanuló vállalat révén középpontba került tanulást a könyv második fejezete elméleti megközelítésben vizsgálja. A tanulás beemelését a gazdaságelméletbe a szerzők szerint két tényező nehezíti. Egyrészt a közgazdaságtanban uralkodó módszertani individualizmus, amely a gazdasági történetet az egyénre vezeti vissza. Kizárva azok kapcsolódását, tehát a tanulást is mint legalább két szereplő szimbiózisát. Másrészt a közgazdaságtanban uralkodó lelkesedés a mérés iránt, a tanulás pedig mint szolgáltatás egyelőre még nem igazán mérhető.

Beszélhetünk-e szervezeti tanulásról, a tanuló szervezetről, miként fogjuk fel a vállalati szervezetet és e felfogás hogyan függ össze a vállalatelmélettel? Ezekre a kérdésekre a harmadik fejezetben kaphatunk választ. A vállalati stratégia alapja az alkalmazkodóképesség, s a vállalat aligha alkalmazkodhat, ha nem tanulja meg a piacot, a vevőket, a partnereket, a technológiát. Mindehhez pedig a cégeknek és az egyéni munkatársaknak is nagyfokú tanulói képességekkel kell rendelkezniük. A szervezeti tanulás különböző metaszeteit áttekintve a szerzők felteszik a kérdést, mi lehet az oka a szervezeti tanulás elméletében uralkodó zűrzavarnak? Egy lehetséges válasz szerintük, hogy miközben az elmélet a szervezeti tanulás leírására törek-

szik, addig a menedzsmenttudományok azzal foglalkoznak, hogy hogyan kellene a szervezeti tanulást kialakítani. Azaz a kutatások iránya ketté válik, más-más feltételezésekkel és más-más kérdéseket állít a középpontba a kétfajta megközelítés. Mellesleg fogalomhasználatuk is eltér, az elmélet szervezeti tanulásról, a menedzsmenttudomány viszont tanulószervezetről beszél. A szervezeti tanulásra példaként a hazai globális vállalatok viselkedését említik, amelyek az általános minták erőltetése után lassanként alkalmazkodnak a magyar sajátosságokhoz. A könyv ismertetője azért hadd kockáztasson meg egy – történelmietlen – kérdést, mi volt az erőteljesebb: a magyarországi helyzet idomulása az ide települt vállalatok igényeihez, vagy a multik alkalmazkodása a magyarországi helyzethez?

Győztesekről és vesztesekről szól a könyv negyedik fejezete. Az előbbieknél sikerült magatartásukat a lehető legnagyobb mértékben a környezet változásaihoz igazítani, az utóbbiak merev struktúrája ellenáll a változásoknak. Előbbiek amőbaként idomulnak helyzetükhöz, jól tűrik a bizonytalanságot, felveszik a környezet változásának sebességét. Utóbbiak vonakodnak felvenni a tempót. Vállalati példákából láthatjuk, hogy a tanulószervezetek miként reagálnak a környezeti kihívásokra, milyen belső szervezeti megoldások révén lesznek úrrá a környezet változásán. Nem közömbös, hogy miként változik a munkavállalók helyzete? Találó erre a fejezet egyik alcíme: „Bérelt puskákkal... avagy a foglalkoztatás jellegének a megváltozása.” A korábban közvetlenül

alkalmazottak helyett a cégek szolgáltatásokat vásárolnak és külső vállalkozókkal dolgoznak. Ebben nagymértékben segít az információtechnika és -technológia fejlődése. Egy biztos, vége annak az ideális állapotnak, amikor az iskolában szerzett tudásra lehetett építeni egy egész életpályát. Tűnni kell a permanens bizonytalanságot, taralmasan kitöltve a munka- és a keresetingszadósokat. Nem valami vigasztaló perspektíva, amit a szerzők e fejezetben vázolnak: világot kettéosztó vonalak a tanulási képesség és esélyek menetén. Ezeket ugyanis aligha lehet kiegyenlíteni. Intellektuális, kulturális és üzleti elit, mozgékony, független emberek az egyik oldalon, a másikon röghöz kötöttek, akiknek a sorsa mások kezében van.

A multinacionális cégek már jó néhány évtizede globálisak, ám korábban telephelyeik szigetek maradtak az idegen ország területén. Nem sok kapcsolódásuk volt a helyi egyetemekkel, kutatóintézetekkel, kormányzati intézményekkel. Ma viszont – minthogy a hozzáértés a legfőbb termelési tényező – sok világcég tudatosan mozgatja az embereit a különböző posztok között, azzal a nem titkolt céllal, hogy olajozottabbá tegye a tudás cégen belüli áramlását. Az új évezred küszöbén sok intézmény, amelyek korábban mozdíthatatlannak tűntek felettébb törekenynek bizonyult. Ha a XX. század a társaságok százada volt, akkor a XXI. a hálózatok kora lesz – fejtik ki a szerzők az üzleti hálózattal foglalkozó 6. fejezetben. Az üzleti hálózat létrejöttét sokan a korunkban zajló információs forradalom következményének tartják. Bizonytalan, nehezen kiszámítható környezetben ugyanis a vertikálisan

felépített hagyományos társaságok szükségképpen alulmaradnak a hálózatokkal szemben.

Meggyőződésünk – fejtik ki a szerzők –, hogy a hálózatok térhódítása nem kis részben arra vezethető vissza, hogy újfajta szervezetekben akadálytalanabban áramlik a tudás, gyorsabban terjednek az ismeretek és e szervezettípus a tudásgenerálásban hatékonyabb más szervezeti alternatíváknál. Azaz tanulási képességük jobb, tudásgeneráló és -közvetítő szerepük hatékonyabb. A hálózat-típológia keretében a könyv szerzői részletesen foglalkoznak a lefelé irányuló hálózatosodással, a kihe-lyezéssel, outsourcinggal. A számítógépes világháló a glóbuszt behálózó kihelyezési ügyleteknek feltétele, de egyben közvetítője is. A nagyvállalatok termelésük egyre nagyobb hányadát bízzák külsőkre, legyenek azok akár saját korábbi alkalmazottaik, akár beszállítók az adott területen. Ami azt is jelenti, hogy a fizikai termelés kapun kívülre kerül, a termelés szoftverje, szellemi irányítása, a kutatásfejlesztés viszont kapun belül marad. Részletesen foglalkoznak a szerzők a fenti folyamat olyan árnyoldalaival is, mint például a szolgáltatások uniformizálódása, a költségek beszámításának problémái, a vállalat integrált szervezetének megbomlása, függés a beszállítótól. Nem meglepő, hogy egyfajta ellenáramlasként a kilencvenes évek közepétől tanúi lehetünk a kihelyezési döntések visszafordulásának.

Miként változnak a hálózatok megjelenésével a koordináció intézményei és költségei – ez a témája a könyv hetedik fejezetének. Minél összetettebb a gazdaság, minél gyorsabbak a

gazdasági változások, annál nagyobb szükség van az összehangolásra. A gazdaság szereplői ugyanis mindig megtalálják azt a szervezeti formát, amelyik legalacsonyabbra szorítja a gazdasági rendszer működtetésének, koordinálásának költségeit, a tranzakciós költségeket. A kérdés az, hogy szerepet játszott-e a hálózatok létrejöttében a tranzakciós költségek minimalizálására irányuló törekvés. A szerzők válasza igenlő, a hálózat ugyanis saját keretein belül képes a költségeket a lehető legalacsonyabbra szorítani. Mindezt oly módon, hogy a versenyeztetés előnyeit egyszerre hasznosítja a kutatással összefüggő hosszú távú elkötelezettségből fakadó előnyök kiaknázásával.

Hálózati tanulás külföldi védernyő alatt címet viseli a nyolcadik fejezet, amelyben a szerzők a vállalatok világának magyarországi alakulásáról próbálnak képet adni. A tanulás és a hálózatosodás magyarországi fejleményeire vonatkozó kutatásaikat a sajtóelemzés módszerével végezték. Az átmeneti országok gazdasági szereplői – a topmenedzsmentől a munkásokig – egyszerre élnek át a piacgazdaságba való átmenet nehézségeit és azokat a megrázkódtatásokat, amelyek abból adódnak, hogy maga a piacgazdaság is drámai változásoknak van kitéve. A szocialista gazdaságban szerzett tudás és szakismeret nagyrészt elértéktelenedik, egész szakmák bizonyulnak túlélésre alkalmatlannak. Miközben az alkalmazkodás egész vállalkozói rétegek számára szinte megoldhatatlan feladat, a könyv szerzői számos sikeres adaptációra és „áttanulásra” is tudnak példákat említeni. Ezek között túlsúlyban vannak a privatizáció során külföldi kézbe került nagyvállalatok, közép- és kisvállala-

tok viszont alig találhatók e példatárban, ami a folyamat kiterjedését tekintve kevésbé biztató.

Milyen változások történtek a hazai tulajdonosú vállalatcsoportoknál, milyen problémákkal küzdenek, ilyen úton járnak? Tanulságos, hogy magyar cégek miként próbálnak kimenekülni a 90-es évek elején reménytelennek tetsző helyzetükből. Egyfajta vállalati tipológiát vázolnak a szerzők. Érdekes példa a Dunafer, amely hálózatszerű képződmény, ahol a folyamat csírái a nyolcvanas évekre tehetőek, a gazdasági munkaközösségek, a cégen belüli vállalkozások megjelenésével. A Videoton megint más úton járt, a régi gyárterületet ipari parkká alakította, ahová külföldi bérlőket csalogatott. Ily módon sajátos hálózattá, bedolgozó óriássá alakult át. A magyar cégek legtöbbször a szükséges pénzügyi fedezet és referencia híján az alvállalkozói vagy az egyszerű bér munkás pozíció maradt, ám találhatunk a szerzők felsorolásában példát az udvari szállító, az egyetemmel szoros kapcsolatot építő cégre is.

A könyv, amelyet függelék egészít ki nemcsak az oktatásban használható, olvasmányos stílusa, az üzleti példák sokasága, a színvonalas, néha vitára ingerlő elméleti fejtegetések a vállalati szervezet kérdéseivel foglalkozók számára is hasznos olvasmánnyá teszik.

Becsky Róbert

**Anita Bischof-
Klaus Bischof**

ÖNMENE- DZSELÉS

Hatékonyan és eredményesen
SALDO Pénzügyi Tanácsadó és
Informatikai Rt., Budapest, 2000. 92 p.

A Kiadó Zsebkönyv-sorozatának negyedik könyvecskéje a mindennapi gyakorlatban való érvényesüléshez szükséges tanácsokat tartalmazza a munkák tökéletes megszervezése, a szakmai célok megvalósítása, a legcélszerűbb időbeosztás, a másokkal kialakítandó hatékony együttműködés és a kommunikációs képességek továbbfejlesztése vonatkozásában. A szerzők hangsúlyozzák, hogy az előbbrejutás lehetőségeinek feltárásához először saját jelenlegi adottságainkat, képességeinket, eddigi teljesítményeinket kell felmérni a sikerek és kudarcok számbavételével.

Ezek elemzését példák felsorolásával segítik elő; a személyiségre jellemző viselkedési formák (rugalmasság, kezdeményezés, fellépés, előadói, szakmai, szociális és vezetői magatartás) értékelése ad hű képet a képességekről, az alkalmasságról, a követelményeknek való megfelelésről (kompetencia). Az erősségek és gyengeségek ismeretében kerülhet sor az eredményes önmenedzselésre: a célok megtalálására, megfogalmazására és megvalósítására.

A célkitűzésnél tisztázni kell a változtatás szempontjait, célokban kell gondolkodni és a tevékenységeket a célok szerint kell alakítani. Vála-

szolni kell a következő kérdésekre: mi a változtatás szándéka, milyen intézkedések szükségesek a célok eléréséhez, hogyan valósítható meg a szakmai fejlődés, és mikor kell a célokat elérni? Hasznos segítséget nyújt a tevékenységlekta, amellyel folyamatosan áttekinthető az összes soron következő feladat, felállítható a helyes fontossági sorrend, nyomon követhető minden intézkedés megvalósulása. A továbbiakban megismerjük a változás folyamatának szakaszait (eufória, kiábrándulás, tanulás, teljesítés). E folyamat lezajlásának ismerete könnyebbé teszi az előrehaladást, meghatározható a fejlődés; mindez különösen fontos nagy szerkezeti változások esetén.

Az eredményes önmenedzselés igen fontos összetevője a jó időbeosztás, megismerjük előnyeit (lényegre való koncentráció, a stressz megszüntetése, a következő nap megtervezése, a teljesítőképesség növelése stb.). A sürgős és fontos dolgokat megkülönböztető Eisenhower-elv alapján egyszerűen meghatározható a feladat megoldásának időpontja. A fontossági sorrend meghatározásához az ABC-elemzés is hasznos segítséget nyújt; szétválaszthatók az elsőbbséget igénylő, a mással is elvégezhető és a rutintevékenységek. A napi terv elkészítéséhez jól használható az ALPEN-formula is, amely a tevékenységek összegyűjtéséből, az időtartam megbecsüléséből, az elsőbbség meghatározásából és az utólagos ellenőrzésből áll.

A határidőnaplók az idő és a cél megtervezésének az eszközei, s ezek is segítséget jelentenek az utólagos ellenőrzésben. A telefonhívások listájával rögzíthetők a fontos infor-